

Аннотация. В статье осуществлен анализ влияния трансфера сырьевых ресурсов машиностроительных предприятий, содержащих технологии переплава металлолома. Путем анализа экономических показателей производства электростали усовершенствован алгоритм оценки себестоимости электростали, используя среднюю стоимость металлолома и объемы производства. Расчеты показывают, что себестоимость электростали может быть снижена за счет создания собственных пунктов сбора металлолома как подструктуры трансферного направления сырьевых ресурсов предприятия.

Ключевые слова: трансферная система, трансферное направление сырьевых ресурсов, себестоимость электростали, сырьевые ресурсы.

Summary. The analysis of the impact of the transfer of raw materials of the mechanical engineering enterprise was made, which includes the technology of re-melting of scrap. By analyzing of the economic indicators of the production of electro-steel, it was improved the algorithm of the electro-steel cost estimation taking into account the average cost of scrap and output. The research suggests that electro-steel cost can be reduced by creating their own scrap metal collection points as a substructure of the transfer direction of the enterprise's resources.

Key words: transfer system, transfer direction of raw materials, the cost of electro-steel, a raw materials

УДК 331:005.95/96:658.3

Кравець І. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління
персоналом і економіки праці*

Хмельницького національного університету

Рушанян С. С.

студентка

Хмельницького національного університету

Kravets I. M.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Assistant Professor of Management
Personnel and Labor Economics Department
Khmelnitsky National University*

Rushanyan S. S.

Student

Khmelnitsky National University

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

PERSONNEL MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES: FEATURES AND WAYS TO IMPROVE

Анотація. У статті досліджено сутність та функції управління персоналом підприємства. Визначено особливості управління персоналом на малому підприємстві. Зокрема, проаналізовано позитивні та негативні сторони роботи з персоналом на малому підприємстві. Досліджено структуру системи управління персоналом малого підприємства. Запропоновано заходи з удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, система управління персоналом, удосконалення системи управління персоналом, мале підприємство.

Постановка проблеми. У сучасному світі управління персоналом відіграє дуже важливу роль, оскільки від правильного підходу до управління людьми залежить ефективне управління організацією в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей.

Ураховуючи те, що малі і середні підприємства (МСП) є найбільш гнучкими та динамічними елементами структури господарювання і мають значний потенціал для поліпшення стану економіки, розвиток підприємництва є однією з ключових умов становлення ринкових відносин. У цьому контексті найбільш прийнятним інструментом поліпшення діяльності підприємств, особливо малого біз-

несу, є вдосконалення процесу управління персоналом. Тому вимогою сьогодення є необхідність забезпечення ефективного управління формуванням та використанням трудового потенціалу малих підприємств, оскільки він є ключовим ресурсом для забезпечення їх ефективної виробничої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теорії, методології та практики управління персоналом висвітлено в роботах Н.Л. Гавкалової, В.М. Данюка, А.М. Колота, О.Є. Кузьміна, С.Г. Дзюби, Д.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, А.А. Лобанова, В.В. Адамчук, Д.С. Синка, А.А. Томпсона та ін. Питанням формування і функціонування системи управління персоналом присвячено роботи Л.В. Балабанової, Л.Б. Пошелюжної, О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничука та інших учених-економістів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну проведену наукову роботу вченими у царині управління персоналом підприємств та організацій, на сьогоднішній день все ж недостатньо уваги приділяється питанню управління персоналом саме на малих підприємствах, що в умовах ринкових відносин має важливе значення. Основні недоліки, що існують у розвитку підприємництва, полягають передусім саме у відсутності ефективної системи управління персоналом на підприємствах малого бізнесу, що відповідала б національним особливостям функціонування підприємництва і забезпечила ефективність подальшого розвитку малих підприємств та економіки України в цілому.

Мета статті полягає в аналізі особливостей та проблем управління персоналом на малому підприємстві, обґрунтуванні напрямів удосконалення процесу управління персоналом у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як засвідчили практика господарювання та дослідження науковців, перевагами підприємств малого та середнього підприємництва є незалежність у прийнятті рішень та гнучкість діяльності суб'єктів малого підприємництва залежно від вимог місцевих ринків; швидка адаптація до місцевих умов ведення господарської діяльності; широке поле для діяльності; можливість реалізувати свої ідеї, творчі задуми; відносно невисокі витрати, особливо на управління, тощо.

Перспективи розвитку економіки України тісно пов'язані з розвитком малого бізнесу, оскільки створення державою сприятливих умов для його функціонування сприятиме трансформації малих підприємств у середні, а згодом – у повноцінні великі підприємства, котрі задовольнятимуть потреби населення в якісних товарах і послугах, формуватимуть конкурентоспроможні переваги вітчизняного виробника на зовнішніх ринках.

За даними Держкомстату, у 2014 р. в Україні із загальної кількості суб'єктів господарювання 16,7% (324598 одиниць) – малі підприємства, обсяг реалізованої продукції яких становив 1723151,5 млн. грн., або 38,6% від загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) (без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції). При цьому чисельність зайнятих працівників на малих підприємствах становила 1686,9 тис. осіб, або майже 20% від усієї чисельності зайнятих осіб [1].

Серед внутрішніх чинників, що визначають функціонування підприємств малого підприємництва, найвагоміше місце посідає управління персоналом у контексті виявлення, розвитку та раціонального використання їх трудового потенціалу.

У загальному розумінні персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем [2]. Отже, з метою досягнення мети підприємства необхідним є забезпечення ефективного управління цим цінним ресурсом підприємства. Під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [3, с. 15]. Це системний, планомірно організований процес створення умов для нормального розвитку й використання трудового потенціалу підприємства шляхом запровадження системи взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів.

У науковій літературі виділяють такі важливі елементи в управлінні персоналом як комплексній системі [4]: систему правового забезпечення процесу управління персоналом; систему інформаційного забезпечення процесу управління персоналом; систему комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом; систему реалізації процесу управління персоналом.

Власне, функціонування системи реалізації процесу управління персоналом забезпечується її підсистемами, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління: підсистемою планування роботи з персоналом; підсистемою організації роботи персоналу; підсистемою мотивації результатів праці та поведінки; підсистемою контролю.

Структура системи управління персоналом будь-якого підприємства залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. На великих підприємствах існує служба управління персоналом, яка забезпечує підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу; організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу; аналіз якісного складу та плинності кадрів; атестацію і ротацию кадрів; управління оплатою праці; організацію обліку та звітності.

На відміну від великих підприємств малі через обмеженість фінансових та інших ресурсів, як правило, не мають повноцінних служб управління персоналом і не проводять масштабну кадрову політику. Зокрема, на середніх підприємствах питаннями, які належать до функцій управління персоналом, займаються окремі спеціалісти, обов'язки яких визначаються посадовими інструкціями. На малих підприємствах ці функції покладаються на керівника підприємства, який і забезпечує планування роботи з персоналом, організацію роботи персоналу, мотивацію результатів праці та поведінки, а також контроль виконаної роботи.

Специфіка діяльності малих організацій потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством [5].

Проведемо аналіз діяльності з управління персоналом на малому підприємстві «Каштан», яке розташоване у с. Малиничі Хмельницького району та спеціалізується на виробництві взуття.

Завдання виробничої діяльності досліджуваного підприємства передбачають забезпечення максимально можливого обсягу виробництва і продажу продукції заданого асортименту потрібної якості у визначені терміни. Досягнення високих фінансових результатів діяльності підприємства можливе за стійкого насичення ринку конкурентоспроможною продукцією за умов максимального використання трудового потенціалу, сприятливого

зовнішнього економічного середовища, використання досягнень науки і техніки.

Зміст роботи з персоналом суттєво обмежений можливостями і потребами підприємства МП «Каштан». Діяльність з управління персоналом досить проста – виконуються лише ті функції, які необхідні.

Спеціалізованої служби управління персоналом на МП «Каштан» немає. Роботою з персоналом займаються одна-дві людини, включаючи керівника підприємства. Кадрова робота певною мірою носить неформальний характер і здебільшого визначається особистістю працівника, який її проводить. Має місце твердження про те, що малі фірми характеризуються відсутністю посад в їх формальному розумінні, а за співробітниками закріплені напрями професійної діяльності, обсяг освоєння яких визначається лише індивідуальними особливостями [5].

Зміст роботи з персоналом на МП «Каштан» визначається такими функціями: відбір і найм персоналу; звільнення персоналу; управління заробітною платою; управління трудовою дисципліною. Рішення про прийом на роботу, звільнення, надання позачергової відпустки приймаються безпосередньо керівником.

Специфіка діяльності малого підприємства зумовлює прозорість роботи його керівника в контексті вибору методів роботи, пошуків ринків збуту, формування відносин із клієнтами. Водночас така інформованість ставить роботодавця у залежність від працівників і тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво. Такий підхід до підбору персоналу рідко забезпечує найм висококваліфікованих працівників, а той професійний потенціал працівників, які вже працюють, так і залишається не використаним.

Саме відбір персоналу є технологією, яка найбільше необхідна малим підприємствам, щоб відібрати досвідчених спеціалістів, які здатні забезпечити високі результати. Проте проблемою малих підприємств дуже часто виступає слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом через те, що такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного зростання, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах.

Аналіз динаміки чисельності працівників МП «Каштан» за якісним складом у 2013–2015 рр. (рис. 1), виявив, що чисельність персоналу на підприємстві за останні роки характеризується тенденцією зменшення: у 2015 р. вона становила 29 осіб, що на 19,4% менше, ніж у попередньому році; частка працівників із неповною та базовою вищою освітою становила 41%, тоді як із вищою освітою коливалась у межах 8–10% від їх загальної чисельності в 2013–2015 рр.

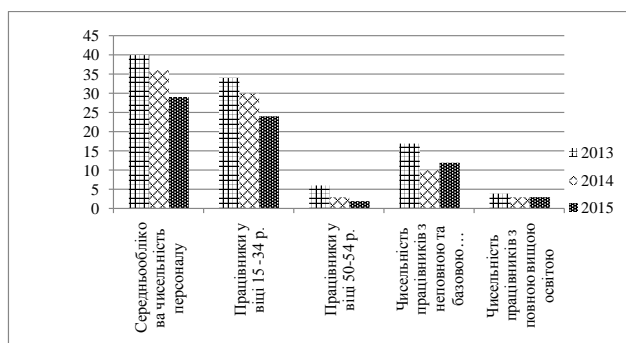


Рис. 1. Динаміка чисельності працівників МП «Каштан» за якісним складом у 2013–2015 рр., осіб

Неефективне використання персоналу значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріалоємність продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва [6, с. 256].

Важливого значення для функціонування підприємства має віковий склад працівників. Слід зазначити, що 93% працівників МП «Каштан» перебувають у віковій категорії від 15 до 34 років. Саме працівники цієї вікової категорії накопичують професійні знання та навички у системі професійної освіти, здатні опанувати нові технології та методи роботи і можуть за сприятливих умов застосовувати накопичені потенції у праці.

Однак у персоналу практично немає можливості у службовому зростанні через відсутність багаторівневої організаційної структури. Не мотивує до продуктивної праці і відсутність можливості забезпечення навчання для працівників із подальшим зростанням заробітної плати відповідно до здобутого кваліфікаційного рівня. На МП «Каштан» не зазнала розвитку процедура підготовки кадрів. Навчання і підвищення кваліфікації працівників, як правило, здійснюються за свій рахунок і за власним бажанням. Керівник проводить семінари і тренінги в тому разі, якщо запускається нова лінія виробництва, освоюється новий сегмент ринку збуту, що вимагає додаткових знань і навичок.

Зазначені обставини призводять до плинності кадрів. Так, у 2015 р. за власним бажанням було звільнено 17,2% працівників, що стало причиною зменшення фонду відпрацьованого робочого часу на 26,1%.

Причиною плинності кадрів на МП «Каштан» є ще і те, що в 2013–2015 рр. на МП «Каштан» більшість працівників отримували заробітну плату у розмірі 2000–2500 тис. грн., а в 2015 р. відбулось скорочення заробітної плати для окремих категорій працівників. Ураховуючи те, що 93% працівників – молодь зі своїми матеріальними та духовними потребами, бажаннями, які не можуть бути задоволені низькою заробітною платою, відбувається «перелив» робочої сили в інші сфери праці, що не сприяє забезпечення малого підприємства висококваліфікованим персоналом.

Високий рівень плинності персоналу є індикатором низького рівня ефективності управління персоналом. При цьому проблемами у сфері управління персоналом малого підприємства є недосконала система винагороди персоналу, недосконалість внутрішньої нормативної документації та відсутність можливостей для розвитку персоналу [7]. Зокрема, недосконалість внутрішньої нормативної документації полягає у недосконалості посадових інструкцій, відсутності чи недосконалості колективних договорів та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Щодо позитивних моментів на МП «Каштан» спостерігається тісна співпраця працівників із керівництвом. Проявляється це завдяки застосуванню демократичного стилю управління підприємством: керівник прислухається до думок та прохань працівників, допомагає вирішувати конфліктні ситуації, готує персонал до змін.

До переаг роботи з управління персоналом підприємства МП «Каштан» можна віднести: високу швидкість оформлення документації за рахунок простоти кадрової роботи; відсутність адміністративних бар'єрів; близьку співпрацю керівництва і персоналу, колектив особисто знає свого керівника; низькі витрати на дану сферу роботи (як позитивний момент для роботодавця).

Основними недоліками роботи підприємства є: соціальна незахищеність персоналу; висока ймовірність

помилку через зосередження всіх обов'язків в одних руках не фахівця кадрового профілю; необ'єктивність підбору персоналу внаслідок неможливості застосування спеціальних методик (тестувань, атестацій та ін.). Чималу роль відіграють особисті симпатії керівництва.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом на малому підприємстві повинно відбуватися у комплексі економічного та соціального аспектів. В економічному аспекті необхідно, по-перше, забезпечувати зростання ефективності на основі постійного технічного й організаційного вдосконалення підприємства; по-друге, формувати досконали систему винагороди персоналу.

Вдосконалення системи винагороди персоналу малого підприємства має охоплювати розроблення ефективної системи оплати праці; забезпечення взаємозв'язку оплати праці з кінцевими результатами; запровадження та розвиток нематеріальної мотивації працівників.

Як зазначалося раніше, кожна людина індивідуальна, і це визначає специфіку її потреб та устремлень, які вона намагається задовольнити у процесі трудової діяльності на підприємстві. Для одних важливою є лише матеріальна мотивація, для інших важливою є ще й реалізація кар'єрних очікувань. Ураховуючи це, систему мотивації персоналу необхідно формувати, застосовуючи диференційний підхід до відношення до різних груп персоналу малого підприємства залежно від їх потреб [8]. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей працівників підприємства, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Особливої уваги сьогодні потребує питання управління розвитком персоналу, що передбачає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також новий підхід до управління соціальним розвитком, що забезпечує охорону здоров'я, соціальне страхування, правове забезпечення, інформаційне забезпечення тощо.

Серед напрямів удосконалення системи управління персоналом на малому підприємстві «Каштан» можна запропонувати такі: 1) створення та підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі; 2) створення гнучкої системи відпусток для всіх працівників, а не лише для керівника; 3) забезпечення соціального захисту персоналу; 4) застосування нових управлінських методів; 5) перерозподіл функцій і завдань у системі управління; 6) механізація та автоматизація системи управління персоналом.

Реалізація цих процесів суспільного життя населення є актуальною та важливою вимогою у діяльності кожної організації, зокрема у функціонуванні малих підприємств.

У сучасних умовах процес управління персоналом підприємства необхідно забезпечувати на засадах персоналізму, що передбачає виявлення та підтримку талановитих працівників, які відрізняються особливою організаційною поведінкою та формують значний інноваційний потенціал для забезпечення конкурентних переваг підприємства [9].

Стосовно змісту управління персоналом на підприємствах малого бізнесу, його слід визначати як результат

системного, планомірно організованого впливу безпосередньо керівника-роботодавця спільно з керівниками підрозділів підприємства на його колектив, що охоплює розробку кадрової політики, в основі якої лежить формування команди, і реалізацію функцій з управління персоналом із метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Загалом, удосконалення системи управління персоналом МП «Каштан» необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів (рис. 2). Воно полягає у проведенні комплексу заходів щодо переходу від наявного стану до цільового.

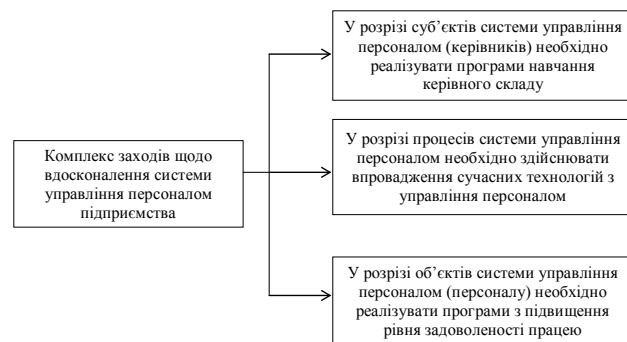


Рис. 2. Вдосконалення системи управління персоналом МП «Каштан» у розрізі її суб'єктів

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом є оновлення організаційної культури підприємства, формування єдиної команди. Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні в процесі управління персоналом відводиться безпосередньо керівнику підприємства. Проте він передусім повинен відповідати змінам, установлювати зв'язки між цілями підприємства і цілями працівників, їх залежність один від одного та від прибутку.

Висновки. Отже, управління персоналом на МП «Каштан» має свої особливості та проблеми. Обмеженість ресурсів не дає змоги використовувати різноманітні методи управління персоналом, які успішно застосовуються на великих підприємствах. Разом із тим створення творчої атмосфери, дух ініціативи та підприємливості є завданням, яке може бути успішно вирішене. Усвідомлення цінності людських ресурсів для малого підприємства і використання відповідних інструментів може привести до підвищення продуктивності праці без надмірних затрат ресурсів.

Практична реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємством, стратегією управління персоналом, організаційною культурою. Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом дасть змогу зміцнити загальний стан підприємства, сприятиме випуску якісної продукції.

Список використаних джерел:

1. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами / Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2011. – 446 с.
3. Рульєв В.А. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В. А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
4. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І.Є. Лозинський, Л.О. Слисєєва // Економіка і регіон. – 2014. – № 3(34) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf.

5. Паливода О.М. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми / О.М. Паливода, Ю.А. Теміндарова, Є.В. Бондарець // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370>.
6. Ляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : [навч. посіб.] / О.І. Ляш, С.С. Гринкевич. – К. : Ліра, 2010. – 476 с.
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № 7(172). – С. 29–37.
8. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103–112.
9. Копець Г.Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г.Р. Копець, Г.В. Рачинська, К.О. Дзюбіна [Електронний ресурс] . – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29365/1/026_168_175.pdf.

Анотація. В статті досліджено сутність і функції управління персоналом підприємства. Определены особенности управления персоналом на малом предприятии. В частности, проанализированы положительные и отрицательные стороны работы с персоналом на малом предприятии. Исследована структура системы управления персоналом малого предприятия. Предложены меры по совершенствованию системы управления персоналом предприятия.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, система управления персоналом, совершенствование системы управления персоналом, малое предприятие.

Summary. The paper analyzes the essence and personnel management functions of the enterprise. Defined the features of personnel management in a small business. In particular, analyzed the positive and negative aspects of personnel work in a small business. Investigated the structure of the personnel management system of small enterprise. Proposed measures to improve the personnel management system of the enterprise.

Key words: staff, personnel management, personnel management system, improvement of the personnel management system, small business.

УДК 338.486.2

Левицька І. В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

Levytska I. V.

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Vinnitsa Trade and Economics Institute
Kyiv National University of Trade and Economics*

РОЗВИТОК ТУРИСТСЬКО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА

THE DEVELOPMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL POTENTIAL OF THE REGION AS A BASIS FOR FORMATION OF TOURIST CLUSTER

Анотація. У статті досліджено формування регіонального туристського кластера, у складі якого провідне місце відведено автономним туристичним центрам та опорним туристським зонам, які покликані функціонально доповнювати комплекс туристсько-рекреаційних послуг, що надаватимуться на регіональному рівні, пропонуючи окремі послуги і тематичні тури з активним використанням туристського потенціалу.

Ключові слова: інфраструктура, туристський кластер, туристський потік, опорні туристські зони, туристські центри, туристсько-рекреаційні послуги.

Постановка проблеми. Питання активізації руху туристичних потоків можна вирішити за рахунок підвищення конкурентоспроможності рекреаційно-туристичної сфери. Одним із способів отримати конкурентні

переваги на ринку, а також покращити привабливість території для потенційних туристів є створення такого територіально-галузевого об'єднання, як туристичний кластер.